

Når forandringens vinde blæser

– samspillet mellem organisationskultur og sammenlægningsproces

Lotte Bak Pedersen

Artiklen viser, hvordan sammenlægningsprocessen som en kritisk begivenhed i en teknisk forvaltning samspiller med forvaltningens organisationskultur og dermed er med til at fremhæve bestemte kulturtræk i medarbejdernes kulturelle selvbillede. Forfatteren diskuterer, hvordan disse kulturtræk kan tænkes at influere på deres forventninger til den fremtidige arbejdsplads i den nye kommune. På baggrund heraf afdækker hun medarbejdernes muligheder for menings-skabelse i relation til kommunesammenlægningen, og styrket faglighed udpeges som en af de væsentligste fællesnævnerne mellem medarbejdernes og politikernes forventninger til reformen.. Teoretisk tager artiklen udgangspunkt i en kombination af en klassisk og en socialkonstruktivistisk tilgang til begrebet organisationskultur.

Introduktionen af kulturbegrebet i forbindelse med sammenlægninger og fusioner fører ofte til en diskussion af kultursammenstød som forklaring på mange af de 'hurdler', der opstår undervejs i processen (Cartwright & Cooper 1993; Forstmann 1998; Gertsen et al. 1998; Kleppestø 1993; 1998; Larsson 1990, 219-231; Larsson & Risberg 1998; Nahavandi & Malekzadeh 1993; Shrivastava 1986). En sådan tilgang knytter sig til det klassiske kulturbegreb inspireret af funktionalismen. Den klassiske kulturtraditions styrke ligger blandt andet i, at den tilbyder analytiske dimensioner til brug for kulturanalyse. Samtidig lægges der i den klassiske tilgang stor vægt på organisationskulturens statiske og determinerende sider. For at danne modvægt til denne fokusering på kulturens stabilitet inddrager artiklen yderligere et socialkonstruktivistisk perspektiv på organisationskultur. Hermed åbnes

der op for en mere dynamisk og processuel tilgang til kulturen, som skærper blikket for den konkrete konteksts indflydelse på kulturen.

Den klassiske kulturtraditions anvendelse af organisationskultur som forklarende variabel indebærer en udpræget fokusering på kultursammenstød og dermed på, hvordan eventuelle kulturforskelle mellem organisationer kan skabe problemer i en sammenlægningsproces. Formålet med denne artikel er imidlertid ikke at fokusere på kulturforskelle, men i højere grad at afdække, hvordan selve sammenlægningsprocessen påvirker aktørernes forestillinger om deres kulturelle tilhørsforhold. Denne tilgang er valgt ud fra en formodning om, at det kulturelle selvbillede udgør en væsentlig basis for aktørernes handlinger i relation til kommunesammenlægningen og for deres forsøg på at skabe mening med de igangværende processer.

Før vi går dybere ind i den skitserede problemstilling, vil vi imidlertid vende opmærksomheden mod artiklens empiriske grundlag samt en kort beskrivelse af case-kommunen, Fjerritslev Kommune, og dens vej ind i den igangværende kommunesammenlægning.

Empirisk grundlag

Artiklen bygger på den indsamlede empiri i forbindelse med udarbejdelse af en specialeafhandling ved sociologiuddannelsen, Aalborg Universitet (Pedersen 2006). Specialet belyser med udgangspunkt i Fjerritslev Kommunes teknik- og miljøafdeling organisationskulturens potentielle foranderlighed og betydning for medarbejdernes menings- og identitetsskabelse i relation til kommunesammenlægningsprocessen. Det empiriske grundlag herfor består for det første i et studie af den foreliggende dokumentation af den hidtil forløbne proces i perioden fra offentliggørelsen af Strukturkommissionens rapport og frem til valget til den nye kommunes Sammenlægningsudvalg i november 2005. Desuden er der gennemført interviews med kommunens øverste politiske og administrative ledelse sommeren 2005. Denne del af empirien benyttes primært som kontekst for diskussionen af organisationskulturens rolle i forbindelse med kommunesammenlægningen. Som anden hoveddel af empirien er der ultimo november 2005 gennemført semistrukturerede interviews af en varighed på 1-1½ time med den tekniske chef samt de ti medarbejdere i teknik- og miljøafdelingen. Dette interviewmateriale er desuden i mindre omfang suppleret af observationer af dagliglivet i forvaltningen midt i de indledende faser af sammenlægningsprocessen.

Interviewmaterialet udgør det primære grundlag for analysen og belysningen af det potentielle samspil mellem organisations-

kultur og sammenlægningsproces. Således har de gennemførte interviews overordnet set haft til formål at afdække dels organisationskulturen i teknisk forvaltning og dels medarbejdernes oplevelser og fortolkninger af den hidtil forløbne proces med fokus på visse kritiske begivenheder i processen.¹

Artiklens konklusioner bygger på en analyse af organisationskulturen i den studerede teknik- og miljøafdeling samt en efterfølgende diskussion af medarbejdernes muligheder for meningsskabelse i relation til kommunesammenlægningen set i lyset af de kulturtræk, som fremtræder klart i den aktuelle kontekst. I denne forbindelse er der inddraget to grundlæggende teoretiske perspektiver på organisationskulturbegrebet: henholdsvis et klassisk og et socialkonstruktivistisk perspektiv. Dette teorivalg skal først og fremmest ses som et forsøg på at kombinere styrkerne ved de to tilgange samt på at søge ny viden om samspillet mellem organisationskulturen og den aktuelle kontekst, som en organisation befinder sig i. Dermed indgår teorierne som redskaber, der benyttes til at gennemlyse datamaterialet og sætte fokus på bestemte perspektiver. Mere konkret er der på baggrund af de værdier, normer og lignende, der fremstår som væsentlige, i en optik inspireret af Edgar Schein (1986) deduceret grundlæggende antagelser i kulturen.² Stein Kleppesø (1993) har inspireret til den efterfølgende diskussion af, hvorledes disse grundlæggende antagelser forholder sig til strukturreformens bagvedliggende logik og dermed påvirker medarbejdernes oplevelse af mening samt spiller sammen med behovet for social identitet.³ Denne diskussion må forstås på baggrund af Fjerritslev Kommune som organisatorisk ramme samt kommunesammenlægningen som konkret kontekst. De følgende afsnit skitserer denne baggrund og baserer sig primært på interviews med den politiske og administrative ledelse i Fjerritslev Kommune samt mødereferater og

anden dokumentation af den forløbne sammenlægningsproces.

Fjerritslev Kommune – kort fortalt

Fjerritslev Kommune befinder sig i Nordjylland, nærmere bestemt i den vestlige del af Vendsyssel. I kommunens 'selvforståelse' har Fjerritslev Kommune i kraft af de geografiske forhold været som en ø eller en enklave med naturlig afgrænsning mod de omkringliggende kommuner. Denne beliggenhed er tilsyneladende blevet oplevet som en form for 'beskyttelse' mod udefrakommende ting. Endvidere har man oplevet det som en styrke at være en homogen kommune med en klar og centralt placeret hovedby. Som udefrakommende får man ud fra denne beskrivelse af kommunen det indtryk, at man i høj grad har følt sig i stand til – og måske også i nogle situationer tvunget til – at klare sig selv, og at der er forbundet en vis stolthed med dette. At man nu skal sluttes sammen med tre øvrige kommuner og dermed kommer til at befinde sig i udkanten af den nye kommune, er derfor forbundet med en vis bekymring for, hvad fremtiden bringer. Man frygter, at fordums styrke, i form af at man har haft sit eget lille, indelukkede samfund i samfundet, skal blive fremtidens svaghed. Selvforståelsen sættes med andre ord på en hård prøve.

Fjerritslev Kommunes organisatoriske historie strækker sig tilbage til starten af 1970'erne, hvor kommunen blev dannet ved sammenlægning af syv sogne. Siden hen har kommunen ifølge den nuværende politiske og administrative ledelse udviklet sig som så mange andre landkommuner. Efter den nuværende kommunaldirektørs tiltræden i 2000 er der gennemført flere organisatoriske ændringer i kommunens administration, som blandt andet har haft til hensigt at reducere antallet af forvaltninger og chefer. I dag består kommunen således

af tre forvaltninger og beskæftiger indenfor rådhusets mure cirka 70 personer.

Medarbejderstaben består primært af HK'-ere; dog har man indenfor de senere år bevidst forsøgt at øge antallet af akademikere, når der er opslået nye stillinger. Generelt har medarbejderne en ret høj anciennitet. Således er det ikke usædvanligt, at medarbejderne holder 25- eller 40-års jubilæum, dvs. at flere medarbejdere har været ansat helt fra tiden før den forrige kommunalreform.

I nærværende artikel fokuseres der primært på kommunens teknik- og miljøafdeling, hvor der udover den tekniske chef beskæftiges ti medarbejdere. Medarbejdernes anciennitet i kommunen varierer bredt mellem få måneders ansættelse og 35 år. Af den samlede medarbejdergruppe er tre personer primært beskæftiget med administrative opgaver, mens de resterende syv er faguddannet personale.

Kommunens vej ind i reformen

Fjerritslev Kommunes kommunalbestyrelse besluttede november 2004, at Fjerritslev Kommune fra 1. januar 2007 skal sammenlægges med Brovst, Pandrup og Aabybro Kommuner i Jammerbugt Kommune. Forud for denne enstemmige beslutning går der imidlertid en proces, hvor man har overvejet en række alternative scenarier for kommunens fremtid set i lyset af den annoncerede strukturreform. Som kontekst for artiklens videre indhold vil denne proces kort blive skitseret i det følgende. Desuden gives en kort indføring i, hvorledes kommunesammenlægningsprocessen hidtil er organiseret.

Valg af fremtidig kommunemodel

I tiden frem til offentliggørelsen af strukturkommissionens betænkning januar 2004 afleder den kommende strukturreform kun ringe aktivitet i Fjerritslev Kommune. I det

store og hele forholdet man sig afventende, idet reformens omfang og konsekvenser i alt væsentligt stadig står hen i det uvisse.

Efter offentliggørelsen af betænkningen begynder der at tegne sig et svagt billede af den kommende struktur og opgavefordeling i den offentlige sektor, men meget er stadig uafklaret. På dette tidspunkt begynder kommunens aktiviteter i forhold til reformen dog at tage fart. Henover sommeren 2004 bliver der således skitseret ti potentielle, fremtidige kommunemodeller. De vidt forskellige modeller går fra at opretholde Fjerritslev Kommune som selvstændig enhed, der indgår i forpligtende samarbejder med andre kommuner, til forskellige modeller for sammenlægning med omkringliggende kommuner. I løbet af sensommeren indsnævrer man mulighederne til tre potentielle kommunemodeller, der alle bygger på sammenlægning med omkringliggende kommuner. Man beslutter at afholde en vejledende folkeafstemning blandt kommunens indbyggere og træffer efterfølgende på basis af afstemningsresultatet den endelige beslutning om kommunens fremtid. Resultatet bliver Jammerbugt Kommune dannet af fire mindre landkommuner.

Opbygning af Jammerbugt Kommune

Etableringen af Jammerbugt Kommune kræver lang tids forberedelse og planlægning. Nedenfor fremdrages kort nogle væsentlige træk i organiseringen af denne proces.

Arbejdet med kommunesammenlægningen er på det politiske niveau organiseret med dels en politisk styregruppe og dels et forretningsudvalg. På det administrative niveau er der nedsat en administrativ styregruppe bestående af de fire kommunaldirektører. Tilsammen har disse organer haft til opgave at forestå den overordnede tilrettelæggelse af sammenlægningsprocessen indtil Sammenlægningsudvalgets tiltræden. Arbejdet i disse tre organer samt diverse nedsatte arbejds-

grupper har blandt andet resulteret i indstillinger til Sammenlægningsudvalget om den nye kommunes politiske og administrative struktur samt den fysiske placering af de fremtidige forvaltninger.

I forbindelse med det forberedende arbejde forud for kommunesammenlægningen har man fravalgt at adskille sammenlægningsopgaven fra driftsopgaverne ved at lade én eller flere personer arbejde med sammenlægningen som deres primære opgave. I stedet deles ansvaret for opgaverne ud på de respektive chefer og medarbejdere, mens kommunaldirektørerne søger at koordinere arbejdet og skabe overblik over processen.

Sammenlægningen af de fire kommuner er overordnet set tilrettelagt i fire faser:

1. Udredningsfase: de fire kommuners nuværende struktur, service, mål o.l. beskrives for alle aktivitetsområder (december 2004 - maj 2005)
2. Planlægningsfase: forberedelse af beslutningsgrundlag for Sammenlægningsudvalgets beslutninger om den nye kommunes fremtidige struktur, serviceniveau, mål og økonomi (juni-november 2005)
3. Beslutningsfase: Sammenlægningsudvalget tager fat på besættelse af lederstillinger samt tilrettelæggelse af administration, medarbejderfordeling m.v. (januar-juni 2006)
4. Implementeringsfase: udpegning og placering af ledere og medarbejdere efterfulgt af planlægning af den konkrete arbejdstilrettelæggelse (juli-december 2006)

Arbejdet med de første to faser er i væsentlig grad organiseret i arbejdsgrupper. I forbindelse med fase 1 er der således nedsat over 50 arbejdsgrupper på fire overordnede områder. Fase 2 indebærer ligeledes nedsættelse af en række arbejdsgrupper; dog er antallet væsentligt reduceret med henblik på at skabe helhedsorienterede løsningsforslag.

Arbejdsgrupperne betragtes som en måde at sikre en vis medarbejderinvolvering i sammenlægningsprocessen. I den enkelte arbejdsgruppe har der generelt været én repræsentant fra hver af de fire kommuner; desuden er der i en vis grad inddraget amtskommunale repræsentanter på de områder, hvor der i stort omfang overføres opgaver fra amterne til kommunerne. I den konkrete tekniske forvaltning har man haft som målsætning at involvere så mange medarbejdere som muligt i arbejdsgrupperne, hvilket i vid udstrækning har været muligt i kraft af det begrænsede medarbejderantal.

Kommunikationsstrategien i forbindelse med kommunesammenlægningen er i væsentlig grad baseret på en nystartet hjemmeside med integreret intranet-del. Her kan medarbejderne læse generelle nyheder om processens forløb, som er tilgængelige for alle interesserede. Derudover har de gennem intranet-delen adgang til referater fra møder i diverse styregrupper, arbejdsgrupper og senest også i Sammenlægningsudvalget. Den webbaserede information stiller i høj grad krav til medarbejderne om at være aktivt informationsopsøgende. Denne del af informationsindsatsen suppleres løbende med mundtlig information fra kommunaldirektøren og kommunens chefer.

Et dynamisk syn på organisationskultur

Kulturbegrebet har vundet udbredelse indenfor organisationsforskningen i kraft af dets evne til at indfange de menneskelige sider af en organisation samt til at omfavne mangetydighed og paradokser. Kulturbegrebet giver en forståelse for individernes forskellighed og giver mere plads til irrationalitet og mangel på logik (Bang 1995; Schultz 1990). Imidlertid er der samtidig indenfor det klassiske kulturparadigme en tendens til, at man ved hjælp af kulturbe-

grebet ønsker at kunne beskrive, forklare, forudsige og til dels styre individernes adfærd i organisationer. Kulturen betragtes dermed som determinerende for individernes adfærd, således at en kortlægning af kulturen i form af normer og værdier leder frem til en forudsigelse af individernes adfærd (Gertsen & Søderberg 1998b; Gertsen et al. 1998; Kleppestø 1993). Dermed bliver der fokuseret kraftigt på kulturens stabile og strukturerende sider, hvilket medfører, at begrebet mister en del af sin styrke. Som det udtrykkes hos Meyerson:

“‘culture’ became the type of construct it was initially imported to challenge: another objective and enduring property of the organization that could be readily identified, measured, and ultimately controlled” (her citeret efter Kleppestø 1993, 218).⁴

Dette medfører en tendens til at betragte kultur som statisk og konkret i den forstand, at kulturen eksisterer i sig selv frikoblet fra individerne og de processer, som finder sted mellem dem. Desuden indebærer dette syn en forudsætning om, at individernes tolkninger af normer og lignende er kontekstfrie (Kleppestø 1993, 88-89).

Den socialkonstruktivistiske tilgang til organisationskultur forsøger at tage denne kritik alvorligt ved at genetablere fokus på kulturbegrebets processuelle og dynamiske aspekter. Derfor vælges denne tilgang som udgangspunkt for inddragelse af begrebet organisationskultur. Hermed gives der basis for, at sammenlægningens betydning for individernes billede af deres egen kultur og meningsskabelse kan inddrages i analysen. I analysen tilstræbes det således at anvende et processuelt kulturbegreb, der fokuserer på kultur som et kollektivs konstante forsøg på at definere sig selv og sin situation for at skabe eller opretholde mening. Dermed er kulturen i evig forandring, idet den betrag-

tes som et produkt af aktørernes kommunikative handlinger og tolkninger (Gertsen et al. 1998; Kleppestø 1993).

Ovennævnte kulturbegreb står i modsætning til en mere statisk opfattelse af kultur fokuseret på stabilitet, harmoni og struktur. Skønt der lægges vægt på det processuelle aspekt, så kan der dog ikke ses fuldstændig bort fra interne eller eksterne strukturer og fænomener, som for aktørerne forekommer strukturerede og strukturerende. Måske eksisterer strukturerne ikke af egen kraft, men er produkter af aktørernes tidligere handlinger, erfaringer og tolkninger. Ikke desto mindre fremstår strukturerne som tydelige empiriske og kognitive fænomener og indgår derfor i analysen (Kleppestø 1993, 52-54). Således er det analytiske arbejde udtryk for et forsøg på en frugtbar kombination af forcerne ved henholdsvis en klassisk og en socialkonstruktivistisk kulturtilgang.

Fokus på kulturskabelse frem for kulturforskelle

Anvendelsen af begrebet organisationskultur samt hertil knyttede begreber sker blandt andet ud fra en overvejelse om, at de officielt opstillede visioner, overordnede politiske og administrative organiseringer o.l. aldrig helt kan bestemme den konkrete adfærd og de sociale relationer i den nye organisation, som den nye kommune vil udgøre. Dette skyldes, at sådanne formelle planer altid vil gennemgå en fortolknings- og acceptproces. I denne forbindelse formodes medarbejdernes 'medbragte baggage' i form af blandt andet den organisationskultur, de til stadighed indsocialiseres i, at spille en betydelig rolle (Larsson 1990, 6-8).

Fravalget af en fokusering på kulturforskelle skal blandt andet ses på baggrund af Altendorfs studier af fusionen mellem Texaco og Getty Oil (Kleppestø 1993, 73), Gertsen & Søderbergs undersøgelse af syv fusioner indenfor elektronikindustrien (1998b, 191)

samt Larssons analyse på baggrund af 55 case-studier af fusioner og sammenlægninger (Larsson 1990; Gertsen et al. 1998). Disse studier viser, at individernes oplevelse af forskellige tilsyneladende spiller en større rolle end 'reelt eksisterende forskelle', idet selv mindre kulturforskelle kan forstørres i processen (Larsson 1990). 'Reelle kulturforskelle' kan kun identificeres i analytisk forstand, idet det er vanskeligt at opstille en målestok for kulturforskelle. Det mest nærliggende er at arbejde med typologier, som vil have en tendens til at forenkle virkeligheden ved at reducere kulturens kompleksitet til nogle få dimensioner, og som yderligere har det usikre element, at den samme dimension ikke nødvendigvis har samme betydning i alle kulturer (Kleppestø 1993, 194-199; 1998, 148). Med andre ord giver det ikke mening at fokusere på kulturforskelle som forklaring på problemer i en sammenlægningsproces. Snarere må kulturforskelle eller forestillinger herom ses som et resultat af processen, dens begrundelser og dens fortolkning (Gertsen & Søderberg 1998a; 1998b; Kleppestø 1993). Dermed synes der at være belæg for i højere grad at studere processens forløb og håndtering samt de involverede personers oplevelse heraf. Artiklens udgangspunkt vil derfor være at kaste lys over, hvordan medarbejderne oplever sammenlægningsprocessen, samt hvordan deres egen kultur opfattes og dermed indgår i et samspil med medarbejdernes fortolkning af processen.

Medarbejdernes forestillinger om deres kulturelle identitet antages at være nært forbundet med kritiske begivenheder i sammenlægningsprocessen (Kleppestø 1993). Disse begivenheder bliver anledninger til, at medarbejderne konstruerer en bestemt virkelighed som ramme om deres handlinger og meningsskabelse. I fortolkningsarbejdet kommunikerer medarbejderne i kommunen ikke blot med medarbejderne i de øvrige kommuner om sagsforhold. I lige så

høj grad kommunikerer de om, hvordan de ser på sig selv og de andre organisationer samt disses medarbejdere. Denne kommunikation er en form for søgen efter kulturel identitet, hvor man dels søger efter ligheder med andre medlemmer af gruppen, og dels definerer sig gennem afgrænsning fra andre grupper. I denne proces er der en tendens til at markere og betone forskelle mellem grupperne; forskelle som tillægges betydning i lige netop denne kontekst, men ikke nødvendigvis i andre (Gertsen & Søderberg 1998a; Kleppstø 1993).

Skønt ovenstående netop påpeger forskellighedens fremtrædende rolle i forbindelse med en proces som kommunesammenlægningen, så er udgangspunktet her ikke, at det er kulturforskelle, der skaber problemer, men at forskelle (eller forestillinger herom) med større sandsynlighed vil blive aktualiseret i problematiske situationer undervejs i sammenlægningsprocessen – forskellene træder frem og artikuleres som følge af problemerne, men er ikke årsag til dem (Gertsen & Søderberg 1998a, 103; Kleppstø 1993, 180, 188). I stedet for at tale om et kultursammenstød, forstået som en konfrontation mellem to veldefinerede kulturer eller strukturer, så synes det mere passende at tale om et 'kulturmøde' som en proces, hvor individuelle aktører og grupper af aktører involveres i en løbende samtale eller fortolkning af, hvordan det, der er sket, det som sker, og det som muligvis vil ske, skal fortolkes eller forstås (Kleppstø 1993).

Væsentlige kulturtræk i et øjebliksbillede

I det følgende skitseres det kort, hvordan medarbejderne i den udvalgte teknik- og miljøafdeling betragter sig selv og deres organisation i denne situation, hvor de står med et ben i hver lejr. På den ene side er de ansat i Fjerritslev Kommune, deres gamle or-

ganisation; på den anden side forventes de at engagere sig i planlægningen af den nye kommunes organisering. Denne situation formodes at påvirke medarbejdernes forestilling om gruppens kulturelle identitet og resultere i en betoning af visse træk frem for andre. Den gennemførte kulturanalyse gør således ikke krav på at være en eviggyldig sandhed. Tværtimod fremdrages der i analysen specielle træk ved kulturen, som den fremtræder netop nu, hvor organisationen er på vej ind i en forandringsproces af voldsomme dimensioner.⁵

Én stor familie

Medarbejderne fortæller i de gennemførte interviews, at der hviler en vis 'familieånd' over den tekniske forvaltning. Man tager vare på hinanden, viser hensyn og omsorg samt deler glæder og sorger med kollegerne. Ligeledes er der en udpræget tilbøjelighed til at understrege den ligeværdighed, der i forskellige sammenhænge er mellem medarbejderne, samt at alle medarbejderne yder vigtige bidrag. Dette er nogle af de ting, som fremhæves, når man skal forklare, hvorfor der er tale om en god arbejdsplads. En af afdelingens medarbejdere fortæller herom:⁶

"Man respekterer og anerkender hinanden, man ser ikke ned på nogen, alle har deres roller, ikke også, og der er jo ikke nogen, der kan undværes, uanset om man skal tage fotokopier, eller hvad man laver, så har alle nogen roller, som er vigtige ... der er ligesom ikke et a- og et b-hold, vel, vi er alle sammen på samme hold."

Ligeværdighed eller det at løfte i flok synes således at være en væsentlig værdi, der specielt fremhæves af det administrative personale. Som eksempel herpå nævner man, at hvis der opstår et pludseligt tidspres for at få en større opgave færdig, så træder alle til og giver en hånd. Denne værdi kædes sammen

med en tidligere, mangeårig forvaltningschef, som lagde stor vægt på 'korpsånd'. Den nuværende tekniske chef synes dog ligeledes at holde værdien i hævd, hvilket blandt andet kommer til udtryk, når han omtaler arbejdspladsen som et kollektiv, hvor man ikke har brug for medarbejdere, der *"bare er individualister"*. Gennemgående synes alle at opleve gruppen som en sammentømret flok, hvor man er villig til at hjælpe hinanden og ikke konkurrerer om opgaverne. Samarbejde er således et andet nøgleord for medarbejderne.

På et mere generelt plan knyttes samarbejdet til arbejdsområdets strukturering, hvor man arbejder med ad hoc organisering og ikke skelner skarpt mellem faggrænser og arbejdsområder. Dette kommer blandt andet til udtryk i følgende citat, hvor en af medarbejderne benytter en metafor hentet fra sportens verden for at beskrive forvaltningens organisering:

"... det kunne være en fodboldbane eller et spillebræt, fordi teknik og miljø i Fjerritslev er ikke nogen ret stor afdeling, og vi sidder hver især med mange forskellige opgaver, og de bliver rykket rundt. Der er forskellige, hvad skal man sige, formationer, man kan rykke rundt i, vi er meget mobile, så hvis der er en, der har meget at lave, så tager en anden nogen af vedkommendes arbejdsopgaver ... den der dynamiske og fleksible arbejds-måde, det gør måske også, at man tænker lidt som et hold, eller som på en fodboldbane, at man kan flytte rundt på spillerne eller lave forskellige holdopstillinger. Vi er meget fleksible og meget dynamiske, vi har mange muligheder i os, man er ikke specialist, men snarere en generalist, der ved lidt om mange ting i stedet for meget om én ting."

Her fremhæves villigheden til at samarbejde og hjælpe hinanden samt generalistrollen som en nødvendighed, idet forvaltning-

gen er af en ret beskeden størrelse. Samtidig fremhæves dette dog også som en stor fordel, idet det skaber en fleksibilitet, som indirekte kommer til gavn for borgere og øvrige samarbejdspartnere. Netop den fleksible indstilling til tingene synes at udgøre en væsentlig del af gruppens selvforståelse.

Statens lakaj eller fleksibel samarbejdspartner

På det officielle plan skal teknik- og miljøafdelingen administrere og håndhæve det lovgrundlag, som er udstukket fra centralt niveau vedrørende tekniske og miljømæssige forhold. Set i dette perspektiv er man statens forlængede arm, der søger at løse opgaverne på bedst mulig måde. På det lokale plan sker der imidlertid en bearbejdning, så man ikke blot bliver 'statens lakaj'. I stedet foregår der en tilpasning til de værdier, der betragtes som grundlæggende i Fjerritslev Kommune generelt samt teknik- og miljøafdelingen specifikt. Én af disse værdier synes at være fleksibilitet. Udover at være myndighed på området, så synes det samtidig at blive anset som en vigtig opgave at være en fleksibel samarbejdspartner for omgivelserne og dermed være med til at sikre egnens vækst og udvikling.

Fleksibilitet er et begreb, som medarbejderne og ledelsen forbinder teknik- og miljøafdelingens daglige arbejds gange med. Dette kommer blandt andet til udtryk, når mange i forbindelse med de gennemførte interviews nævner, at den fleksible tilgang til tingene er en styrke, som Fjerritslev Kommune kan bidrage til den nye kommune med. Mange udtrykker samtidig bekymring for, om det er muligt at udvise denne fleksibilitet i en større organisation, hvor medarbejderantallet stiger til 70-80 i den tekniske forvaltning. Som konkrete eksempler på fleksibiliteten nævnes det blandt andet, at man nedprioriterer andre opgaver for hurtigt at kunne lave en lokalplan for et

nyt sommerhusområde og på andre måder 'rydder vejen' for anden erhvervsudvikling eller udvikling af kommunen i øvrigt. Den fleksible indstilling medfører, at man kan sætte mange ressourcer ind på en konkret sag, såfremt man vurderer, at der er behov for det. Dermed forsøger man at skabe afstand til billedet af et stift bureaukrati og i stedet fremstå som en dynamisk enhed, der interagerer med omverdenen.

Den fleksible tilgang til tingene kommer også til udtryk i andre forbindelser. Man lægger blandt andet stor vægt på, at forvaltningen ikke er fastlåst i mødestrukturer, regler, procedurer og tidstyranni. Som det udtrykkes af den tekniske chef: *"Vi gør en del ud af ikke at have for mange regler"*. Eksempelvis eksisterer der kun få decideret nedskrevne procedurer for opgavernes løsning. I stedet gør man en dyd ud af, at alle opgaver og borgere får en individuel behandling, hvor man dog samtidig tager udgangspunkt i den hidtidige praksis på området. Holdningen til arbejdet udtrykkes ganske rammende i dette citat: *"vi er ikke så meget myndighed, men mere, hvad skal man sige, konsulenter for borgerne"*. Naturligvis er der forskelle mellem de enkelte fagområder og de konkrete sager. Holdningen synes dog grundlæggende at være, at man ikke skal lægge unødige hindringer i vejen ved at udøve regelrytteri, men i stedet forsøge at være medspillere i forhold til de henvendelser, der kommer til forvaltningen, såfremt man kan se perspektiver deri.

Formålet med at være fleksibel synes i høj grad at være, at det frie initiativ skal have mulighed for at blomstre. Når dette tillægges så stor betydning, så hænger det tilsyneladende sammen med den tidligere nævnte selvforståelse, at man er 'et samfund i samfundet', der må klare sig selv. Det drejer sig om at skabe udvikling, hvis lokalsamfundet skal overleve på længere sigt. Muligheden for at være fleksibel – og en række øvrige styrker ved afdelingen – tilskriver medarbej-

derne i høj grad forvaltningens begrænsede størrelse. Vi vil derfor se nærmere på, hvordan denne antagelse om, at 'småt er godt' og andre antagelser, kan tænkes at påvirke kommunesammenlægningsprocessen.

Småt er godt

I teknik- og miljøafdelingen fremhæver man en række værdier, normer og arbejdsformer, hvoraf nogle få er fremhævet i det foregående. Dette giver tydelige fingerpeg om organisationskulturen i teknik- og miljøafdelingen og en del af de grundlæggende antagelser, som er med til at skabe mening for gruppens medlemmer i hverdagen. Vi vil her primært fremhæve en enkelt af disse antagelser – 'småt er godt' – idet denne synes at spille en nøglerolle i forhold til medarbejdernes muligheder for meningsskabelse i relation til kommunesammenlægningen.⁷

Alle i teknik- og miljøafdelingen fremhæver en række fordele ved en lille organisation frem for en stor og støtter dermed antagelsen om, at småt er godt. Man lægger vægt på, at det ikke kommer an på størrelsen men gørelsen og fremhæver alle den lille organisations styrker.

Medarbejderne understreger, at deres afdeling i kraft af størrelsen har en lang række styrker. For det første åbner den begrænsede størrelse mulighed for, at kommunikationen kan glide lettere og mere uformelt gennem gruppen, hvorved man får diskuteret de relevante emner igennem på det relevante tidspunkt. Derfor kan man undgå at bruge tid på afholdelse af en lang række møder. For det andet forbinder man den begrænsede størrelse med øget beslutningsdygtighed, smidighed og hurtighed i sagsbehandlingen samt fravær af unødige og snærende regler, hvilket sættes i modsætning til stift bureaukrati. Som en sidste ting understreger man, at afdelingens begrænsede størrelse åbner muligheder for et udbredt

og velfungerende samarbejde på tværs af teknik- og miljøafdelingens enkelte fagområder. Denne samarbejdsånd forbindes desuden med en indstilling om, at man har en fælles opgave, der skal løses. I det daglige oplever medarbejderne, at afdelingens størrelse og styrkerne forbundet hermed er en væsentlig forudsætning for den gode opgaveløsning, som de selv føler, at de er med til at levere til kommunens borgere og andre interessenter. Alt i alt fører dette til bedre service overfor kommunens borgere samt større arbejdstilfredshed.

Skræmmebilledet: den nye organisation

Lige så overbeviste som medarbejderne er om fortræffelighederne ved en lille, fleksibel enhed, lige så solid er deres tro på, at disse fordele vil gå tabt, når de fire kommuner sammenlægges, og der derved dannes en ny teknisk forvaltning med 70-80 medarbejdere. Denne fokusering på at være 'lille og vågen' frem for 'stor og doven' kan tænkes at have grobund i, at de mindre kommuner af og til forbindes med mindre faglig sagsbehandling, idet de skal løse en lige så bred opgaveportefølje som de større kommuner, mens de i kraft af kommunernes begrænsede størrelse har et betydeligt lavere antal medarbejdere til at løse opgaverne. Medarbejderne bliver derved udprægede generalister med begrænset specialviden. Som modtræk hertil kan man forestille sig, at der dannes et kulturelt selvbillede, hvor man forsøger at hævde sig på andre områder; eksempelvis fremhæves det i flere interviews, at borgerne og erhvervslivet ikke får den samme service i de større kommuner i regionen.

Når antagelsen 'små er godt' fremhæves i sammenhæng med kommunesammenlægningen, så sker dette i forbindelse med en understregning af, hvad teknik- og miljøafdelingens medarbejdere vurderer, at de kan

bidrage til den nye kommune med, selvom de samtidig giver udtryk for en forventning om, at disse ting vil 'kvæles'. Det er her interessant at bemærke, at disse særtræk ikke fremhæves i forhold til de tre øvrige parter, der indgår i den nye organisation; i stedet sættes disse træk i kontrast til den store organisation, som den nye kommune og tekniske forvaltning ses som et eksempel på. Skræmmebilledet bliver således den nye organisation og ikke – som man måske kunne forvente ud fra andre undersøgelser af lignende processer – de øvrige parter i kommunesammenlægningen eller disses medarbejdere. Der er i forbindelse med den gennemførte undersøgelse kun i begrænset omfang observeret en tendens til at hævde sig på bekostning af de øvrige kommuners tekniske forvaltninger. Faktisk nævnes det i flere sammenhænge omkring medarbejderne i de øvrige tekniske forvaltninger, at *"de er måske ikke så farlige, som man regner med"*, og at *"vi er faktisk meget ens og tænker meget ens på mange måder"*.

Der synes at være to væsentlige begrundelser for dette. For det første kommer medarbejderne inden for de enkelte arbejdsområder med nogenlunde den samme faglige baggrund. Dermed har de på forhånd et delvist fælles begrebsapparat og en følelse af fællesskab. Yderligere sidder mange af disse medarbejdere i dag alene med deres opgaveportefølje. Naturligvis har de i et eller andet omfang mulighed for at sparre med kolleger i andre kommuner, eksempelvis via netværk opbygget gennem erfa-samarbejde, men dette kan tydeligvis ikke måle sig med den daglige sparring og dialog med en eller flere kolleger i samme organisation. Medarbejderne i den tekniske forvaltning udtrykker derfor generelt meget positive forventninger til det fremtidige samarbejde med de nye kolleger, idet de forventer et fagligt løft i kølvandet heraf.

For det andet har forvaltningens medarbejdere haft mulighed for at mødes med de kommende kolleger i relativt 'ufarlige' sammenhænge. Det drejer sig dels om et enkelt socialt arrangement med deltagelse af alle medarbejdere fra de fire tekniske forvaltninger og dels deltagelse i arbejdsgrupper nedsat i forbindelse med kommunesammenlægningen. De sidstnævnte arbejdsgrupper har i forbindelse med fase 1 ifølge medarbejderne selv haft den funktion, at *"man kunne fortælle hinanden, hvor gode vi er"* og dermed hver især blive bekræftet i, at 'vi' i hvert fald gør det lige så godt som 'de andre'. I fase 2 har man i højere grad nærmet sig potentielt konfliktfyldte emner. Dog synes der ud fra medarbejdernes beskrivelser af samarbejdet i disse arbejdsgrupper at have været en tendens til, at man har forsøgt at styre udenom konflikterne, blandt andet ved at udskyde beslutninger eller overlade dem til andre parter. Dermed har man tilsyneladende i vidt omfang kunnet bibeholde en gensidig accept i forhold til arbejdsmetoder, traditioner og lignende aspekter.

Det er naturligvis vigtigt at have i baghovedet, at denne iagttagelse er et øjebliksbillede af situationen, som den ser ud i efteråret 2005. Dermed kan situationen ændre sig i forbindelse med det videre forløb af processen; eksempelvis når der i stigende grad skal tages konkrete og bindende beslutninger om medarbejdernes fremtidige arbejdsområder, valg mellem alternative måder at løse opgaverne på og lignende forhold (Gertsen & Søderberg 1998a, 104). I disse situationer er det sandsynligt, at medarbejderne i de fire kommuner i højere grad vil komme i direkte konfrontationer, hvor den enkelte oplever at have meget på spil.

På trods af dette forbehold giver iagttagelsen et vigtigt fingerpeg om, at en vigtig ledelsesopgave nu og her består i at gøre den fremtidige organisation så håndgribelig og meningsfuld som muligt for medarbejderne.

I medarbejdernes forståelse bliver den nye organisation 'den store stygge ulv', der umuliggør alt det, som de i dag sætter pris på. Dermed tegner omridset af en meningsløs arbejdsfremtid sig. Dette kan på længere sigt blive en væsentlig barriere for opbygningen af en velfungerende teknisk forvaltning i den nye kommune.

Meningsskabelse i relation til kommunesammenlægningen

'Småt er godt' er som beskrevet ovenfor én af de grundlæggende antagelser, som synes at træde i forgrunden set i lyset af kommunesammenlægningsprocessen som aktuel kontekst for gruppens forståelse af sig selv og omgivelserne. Gruppens grundlæggende antagelser er med til at skabe en meningsfuld sammenhæng som ramme om gruppe-medlemmernes hverdag og udgør dermed en basis for deres handlinger. Når gruppen oplever forandringer eller kriser som eksempelvis kommunesammenlægningsprocessen, spiller de grundlæggende antagelser en vigtig rolle, idet de skønnes at være væsentlige komponenter i forhold til medarbejdernes mulighed for at skabe mening med forandringerne.

Teknik- og miljøafdelingen som gruppe indgår kontinuerligt i interaktion med omgivelserne og skaber derigennem mening, idet man gennem interaktionen i fællesskab bliver enige om, hvordan situationen skal defineres og tolkes, hvordan de forskellige individer skal forholde sig til situationen, hvilke roller de skal spille, hvad der er rigtigt og forkert og lignende aspekter. Ved store forandringer træder disse processer frem i lyset, idet behovet for at definere situationen vokser, samtidig med at de eksisterende normer, handlingsrepertoarer og verdensbilleder er helt eller delvist sat ud af spil (Klepppestø 1993, 160, 183). Gruppemedlemmerne vil forsøge at give begivenhederne i relation til kommunesammenlægningen

gen en mening, idet denne proces udgør en kritisk begivenhed, som de har ingen eller kun begrænset indflydelse på. Begivenhederne har ingen mening at formidle på egen hånd, men afføder usikkerhed og et krav om reaktion, hvorfor gruppen er nødt til selv at tillægge situationen mening eller skabe en meningsfuld sammenhæng.

Overordnet set kan man konstatere, at der synes at være en grundlæggende modsætning mellem de antagelser, der i teknik- og miljøafdelingen skaber mening i hverdagen, og begrundelserne og antagelserne bag strukturreformen. En grundlæggende tanke bag strukturreformen synes at være 'større er bedre'. Således indgår det i begrundelserne for strukturreformen, at der blandt andet skal skabes større enheder for at styrke fagligheden og skabe enheder, der kan løfte flere og større opgaver. Disse effekter ventes at kunne hentes gennem dels 'vokseværk' og dels øget specialisering. Det er vanskeligt at se, hvordan medarbejderne i teknik- og miljøafdelingen skal finde harmoni mellem deres grundlæggende antagelser – i form af tro på styrken i dels nærheden til lokalsamfundet, dels uformel koordinering og samarbejde mellem generalister om at løse en fælles opgave samt dels fraværet af regler og struktur for at give plads til fleksibilitet – og strukturreformens grundlæggende logik. Såfremt denne harmoni ikke helt eller delvist kan opnås, er der fare for, at sammenlægningsprocessen i stigende grad vil forekomme meningsløs for medarbejderne.

Hvis man studerer strukturreformens tankegang mere indgående, så tales der om forenkling, sammenhæng og overskuelighed for borgerne samt hurtigere og mere effektiv sagsbehandling. Disse antagelser står i direkte konflikt med gruppemedlemmernes nuværende forståelse af styrkerne ved den lille enhed, idet de i hverdagens interaktion med omgivelserne oplever bekræftende eksempler på, at deres sagshåndtering og ser-

vice, i modsætning til servicen hos større kommuner og andre offentlige myndigheder, allerede lever op til disse ambitioner.

Som tidligere berørt synes den nye organisation i kraft af sin størrelse i medarbejdernes forståelse at udgøre en umulig ramme for fortsat udøvelse af de styrker, som de oplever, at deres afdeling i dag står for. Med andre ord betragter de det som uundgåeligt, at den nye tekniske forvaltning vil blive præget af bureaukratisering i negativ forstand i form af langsommere og mere omstændelig sagsbehandling, uhensigtsmæssig konkurrence blandt medarbejderne og forringet samarbejde samt dårligere kontakt til og service overfor borgerne. Den store organisation bliver et skræmmebillede, der ikke kan tilbyde en meningsfyldt hverdag og en tilfredsstillende identitet til den enkelte medarbejder.

Behovet for social identitet

De kollektive forestillinger eller grundlæggende antagelser, som træder så tydeligt frem i lyset af kommunesammenlægningen, formes af situationen og skaber situationen. Kraften og entydigheden i disse kollektive forestillinger kan ses i lyset af aktørernes behov for en social identitet. I en sammenlægningssituation vil man ofte forvente, at den ændrede relation til de kommende partnere vil forstærke dette behov. Den fælles, sociale identitet kræver positivt særpræg, idet den har til funktion at adskille gruppen fra andre grupper ved at identificere særlige kendetegn ved gruppen. Identitetsdannelsesprocessen vil således forventes at være kendetegnet ved lighedssøgning indadtil, med fokus på, hvad der sammenknytter og skaber en følelse af samhørighed, og forskelssøgning udadtil med henblik på afgrænsning fra andre grupper gennem en betoning og markering af forskelle. I processen kan forskelle internt i gruppen blive nedtonet, idet loyaliteten overfor gruppens selv billede forstærkes for at markere sær-

præget i forhold til andre grupper (Gertsen & Søderberg 1998a; Kleppstø 1993).

Som tidligere påpeget er der kun svage tegn på en sådan markering af grænserne i forhold til de øvrige tekniske forvaltninger. I stedet lader det til, at man fokuserer på kontrasten og afgrænsningen i forhold til store organisationer generelt set. Når man indtil videre understreger en række fælles-træk mellem de fire kommuners tekniske forvaltninger, så skyldes dette naturligvis blandt andet, at der rent faktisk er en vis lighed i kraft af den fælles faglige baggrund. Yderligere kan det tænkes, at man vælger at betone lighederne med de øvrige små forvaltninger og forskellene i forhold til den store organisation, idet denne forekommer mere truende i forhold til det eksisterende kulturelle selv billede. Dette forstærkes muligvis yderligere af, at den nye og store forvaltning er en endnu ukendt størrelse (Kleppstø 1993, 137, 152). Man kan ligeledes forestille sig denne afstandstagen som et punkt, hvor man kan blive enig med de øvrige parter om, at store organisationer indebærer en række dårlige egenskaber. Man opnår derved en negativ konsensus ved at være enige om at være imod noget, hvilket kan tænkes at være lettere at opnå end positiv konsensus, der forudsætter enighed om ét bestemt alternativ (Larsson 1990, 225).

Den nye forvaltning som repræsentant for den store organisation bliver altså den part, som man distancerer sig fra. I identitetsprocessen fremhæver man de egenskaber i egen gruppe, som i egne øjne vil højne gruppens status, mens den anden part fratages alle positive egenskaber. Dette kan betragtes som et eksempel på en kulturel forskansning, som indebærer en forherligelse af egen kultur og en bagvaskelse af modbilledet (Kleppstø 1993, 152-154; Larsson 1990, 50). 'Modstanderen' i denne konfrontation eksisterer endnu ikke; derfor taler tingene for, at man i stedet vil fokusere

på et generelt billede af store organisationer samt begrundelserne for strukturreformens gennemførsel i forsøget på at forme, formidle og forsvare den sociale identitet. Identiteten eller selv billedet bliver nemt truet i denne proces, idet begrundelserne bag strukturreformen indirekte antyder, at opgaveløsningen ikke er tilfredsstillende i dag, når man mener, at der er så væsentlige forbedringer at hente. For at undgå at denne konfrontation bliver en barriere i den videre proces, kan en mulig vej fremad være at tage udgangspunkt i og anerkende de styrker, som medarbejderne fremhæver ved deres eksisterende organisation, og anvende dem konstruktivt i den overordnede planlægning og diskussion af den fremtidige organisation, idet den derved skønnes at komme til at fremstå mere meningsfyldt for dem. Med andre ord skal man forsøge at give medarbejderne ankre at holde fast i – i form af ting og værdier, der ikke ændrer sig, og som man derfor kan holde fast i – samt vejvisere, der formidler et billede af, hvor man er på vej hen, samt hvilke antagelser denne vej fremad baserer sig på.

De videre perspektiver

Artiklen og den bagvedliggende undersøgelse påpeger, at nu og her består en væsentlig ledelsesudfordring i den konkrete kommune i at skabe mening i sammenlægningsprocessen. I forlængelse heraf skal der kort peges på et par mere konkrete bud på udgangspunkter for, hvorledes denne opgave kan løftes.

For det første synes medarbejderne i teknik- og miljøafdelingen som loyale embedsmænd at være indstillede på at tilpasse sig og indgå i processen på en konstruktiv måde. Dette vanskeliggøres dog af, at de har svært ved at få øje på den dybere mening. Det peger på betydningen af en fokuseret vision, der kommunikeres på en effektiv måde og udfylder en reel funktion i sammenlæg-

ningsprocessen. Netop manglende evne til at definere en retning for sammenlægningsprocessen omtales i litteraturen som en af de alvorlige faldgruber, der kan skabe problemer i det videre sammenlægningsarbejde (Kotter 1999; Rice 2002; Schmidt 2002). Visionen er en potentiel indgang til meningsskabelse, idet en sådan netop har til formål at skabe en fælles og begrundet forestilling om fremtiden samt væsentlige antagelser og værdier i organisationen forbundet hermed. Idet det dog skal bemærkes, at man ikke uden videre kan skabe en ny kultur ved at udpege nøgleværdier og -antagelser.

Visionen skal overordnet set formidle et positivt og realistisk fremtidsbillede af organisationen, hvor de involverede parter kan genkende sig selv og se positive effekter for det område, som de selv repræsenterer. Det drejer sig om at formidle et billede af, hvor man er på vej hen – og ikke mindst hvorfor. I en situation, hvor forandringsimpulsen er kommet udefra i form af Regeringens udspil til strukturreformen, er det vigtigt, at der i organisationen fokuseres på at skabe en forståelse for, hvorfor kommunesammenlægningen skal gennemføres, og hvad det positive udbytte heraf kan forventes at blive – med andre ord skabe mening. Det er de lokale politikeres og administrative leders rolle at gennemføre reformen i praksis, herunder at 'sælge idéen' internt i organisationen. I denne situation synes det oplagt at fokusere på formulering af en vision, der udstikker klare og meningsfyldte rammer for det videre arbejde.

En alternativ indgangsvinkel til meningskabelse i relation til kommunesammenlægningen er at tage udgangspunkt i de fællestræk, der kan findes i de grundlæggende antagelser og strukturreformens logik. En af de få fællesnævner mellem den konkrete teknik- og miljøafdelings antagelser og antagelserne bag strukturreformen synes at være fokusering på fagligheden. Strukturrefor-

men er blandt andet begrundet i et ønske om øget faglig bæredygtighed i kommunerne. Netop fagligheden er et nøglebegreb i teknik- og miljøafdelingen, og dertil er muligheden for styrket faglighed stort set den eneste positive forventning, som der gives udtryk for i relation til kommunesammenlægningen. Dermed kan styrket faglighed betragtes som et potentielt udgangspunkt for meningsskabelse.

En anden potentiel fællesnævner i forhold til den konkrete afdeling er muligheden for at spille en vigtig rolle i forhold til lokalsamfundets udvikling. I relation til natur- og miljøområdet har strukturreformen specifikt til formål at give kommunerne en større rolle i forhold til eksempelvis udvikling af infrastruktur og erhvervsliv. Overensstemmelsen mellem dette formål og afdelingens grundlæggende antagelser synes at udgøre et oplagt udgangspunkt for drøftelser af og meningsskabelse i relation til den nye organisation.

Artiklen og de ovennævnte bud på indgange til meningsskabelse i relation til kommunesammenlægningen tager udgangspunkt i et konkret empirisk studie af den tekniske forvaltning i en mindre nordjysk kommune. I forlængelse heraf melder spørgsmålet sig, hvorvidt de kulturtræk og kritiske punkter, der er diskuteret i artiklen, kan tænkes at gøre sig gældende på lignende vis i andre kommuner landet over i denne tid, hvor kommunesammenlægningerne forberedes. Artiklen tager sit udgangspunkt i den forståelse, at den aktuelle kontekst er med til at fremhæve visse kulturtræk frem for andre i en gruppes kulturelle selv billede. Sådanne generaliseringer må derfor – som altid – diskuteres med forsigtighed.

Af de nuværende 271 kommuner vil mange kommuner og forvaltninger have en række fællestræk med Fjerritslev Kommune samt kommunens teknik- og miljøafdeling, idet der er tale om mindre landkommuner

med en traditionel forvaltningsopbygning, som løser de nuværende opgaver på tilfredsstillende vis. Det er tænkeligt, at der i nogle af disse små kommuner eksisterer en lignende tro på den lille enheds fortræffeligheder frem for den store, bureaukratiske organisation, idet de mindre danske kommuner har et fællestræk i den forstand, at de har haft den samme store opgaveportefølje at løfte og formodentlig de samme begrænsede ressourcer på de enkelte fagområder. Dette har fordret en udpræget generalist-tankegang. I en situation, hvor organisationer, der tidligere blev henregnet til omgivelserne, pludselig ændrer rolle til at blive fremtidige partnere og dermed en del af en ny fælles organisation, kan der opstå en øget fokusering på et sådant kulturtræk. I sammenlægningsprocessen bør der tages højde for sådanne fokuseringer, idet de udgør en væsentlig del af medarbejdernes tolkningsgrundlag i forbindelse med hændelser undervejs i processen.

Yderligere kan det med hensyn til sammenlægningsprocessens håndtering fremhæves, at mange kommuner som Fjerritslev Kommune har ingen eller kun ringe organisatorisk erfaring med så gennemgribende forandringsprocesser som kommunesammenlægningen. Derfor har mange af kommunerne haft en fælles inspirationskilde i KL. Når dette er sagt, skal det dog som afsluttende bemærkning understreges, at det, i forbindelse med hver enkelt af de mange igangsatte kommunesammenlægninger, er forløbet af den konkrete proces samt dennes samspil med de kulturelle selv billeder i de involverede kommuner og forvaltninger, der i sidste ende har en væsentlig betydning for, hvilke barrierer der opstår i den konkrete sammenlægningsproces, samt for hvordan man fra ledelsens side kan arbejde for at overvinde disse barrierer.

NOTER

1. Som baggrund for de gennemførte interviews er der udarbejdet en overordnet interviewguide, som undervejs er suppleret med opfølgningsspørgsmål tilpasset den enkelte informant. Interviewenes afdækning af sammenlægningsprocessen har delvist taget udgangspunkt i den kronologiske udvikling. Guidens emner er desuden inspireret af et studie af dele af den eksisterende litteratur om fusionsprocesser; herunder Amskov m.fl. (2004), Bendix & Andersen (1995), Cartwright & Cooper (1993), Forstmann (1998), Gundelach & Sandager (1994), Larsson (1990), Petersen (2000) samt Schein (1986).
2. Edgar Schein er et klassisk referencepunkt indenfor forskningen i organisationskultur, idet han har ydet et væsentligt bidrag ved at forsøge at skabe en sammenhængende teoretisk referenceramme for studiet af organisationskultur i et funktionalistisk perspektiv.

Han foreslår en grundlæggende skelnen mellem tre kulturniveauer kendetegnet ved aftagende synlighed: kultursymptomer og -manifestationer, værdier samt grundlæggende antagelser (Schein 1986).

3. Stein Kleppestø tilhører den socialkonstruktivistiske kulturtradition. Således betragter han kulturen som et kollektivs konstante forsøg på at definere sig selv og dets situation, hvorved kulturen anses som proces snarere end struktur. I forlængelse heraf betragter Kleppestø mødet mellem parterne i en sammenlægning som et kulturmøde mellem forskellige organisatoriske selv billeder og fortolkningsmønstre, som videreudvikles i interaktionen. I denne proces skabes der et forøget fokus på den kulturelle identitet (Kleppestø 1993; 1998).
4. Meyerson, Debra E. (1991): *Acknowledging and Uncovering Ambiguities in Cultures*, i Peter J. Frost, Meryl Reis Louis, Craig C. Lund-

berg, Joanne Martin & Larry F. Moore (Eds.): *Reframing Organizational Culture*, Newbury Park, Sage, 254-270.

5. I denne sammenhæng gengives kun en mindre del af de kulturtræk, som analysen har kastet lys over. Kulturtrækkene er efterfølgende gennem yderligere fortolkning og systematisering af de samlede indtryk, jeg har dannet mig af kulturen i forbindelse med datagenereringen, benyttet som indgang til formulering af fem grundlæggende antagelser, som skønnes at spille en væsentlig rolle i teknik- og miljøafdelingen i en række situationer og relationer. For yderligere uddybning af de mest fremtrædende kulturtræk samt de herudfra deducerede grundlæggende antagelser henvises til Pedersen (2006).
6. Da interviewpersonerne er lovet anonymitet, er der ikke anført kilde på citaterne som f.eks. "Fuldmægtig i afdelingen".
7. Der er i alt deduceret fem grundlæggende antagelser: 'Vi er mindst lige så gode som de andre', 'Vi lader det frie initiativ blomstre', 'Formelle regler og strukturer er ikke vigtige for os', 'Småt er godt' samt 'Vi løfter i flok'.

REFERENCER

- Amskov, Jesper Baltzer, Frank Iversen & Astrid Fabricius (2004): *Når vi flytter sammen – Ledelse af kommunale fusioner*, København, KL & KTO.
- Andersen, Ole Steen & Jan Bendix (1998): Sammenbragte børn – medarbejderreaktioner på fusioner, i Jesper Strandgaard Pedersen (red.): *Fusioner på tværs – fra plan til praksis*, København, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 75-88.
- Bang, Henning (1995): *Organisationskultur*, 3. udgave, Oslo, Tano.
- Cartwright, Sue & Cary L. Cooper (1993): *Effektive fusioner – det personalemæssige aspekt*, København, Teknisk Forlag.
- Forstmann, Stephan (1998): Managing Cultural Differences in Cross-cultural Mergers and Acquisitions, i Martine Cardel Gertsen, Anne-Marie Søderberg & Jens Erik Torp (Eds.): *Cultural Dimensions of International Mergers and Acquisitions*, Berlin, de Gruyter, 57-84.
- Gertsen, Martine Cardel & Anne-Marie Søderberg (1998a): Kulturelle aspekter ved fusioner og virksomhedsopkøb, i Jesper Strandgaard Pedersen (red.): *Fusioner på tværs – fra plan til praksis*, København, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 89-116.
- Gertsen, Martine Cardel & Anne-Marie Søderberg (1998b): Foreign Acquisitions in Denmark: Cultural and Communicative Dimensions, i Martine Cardel Gertsen, Anne-Marie Søderberg & Jens Erik Torp (Eds.): *Cultural Dimensions of International Mergers and Acquisitions*, Berlin, de Gruyter, 169-196.
- Gertsen, Martine Cardel, Anne-Marie Søderberg & Jens Erik Torp (1998): Different Approaches to the Understanding of Culture, i Martine Cardel Gertsen, Anne-Marie Søderberg & Jens Erik Torp (Eds.): *Cultural Dimensions of International Mergers and Acquisitions*, Berlin, de Gruyter, 17-38.
- Gundelach, Peter & Hanne Sandager (1994): *Organisationskultur og ledelse i det offentlige*, København, Teknisk Forlag.
- Klepppestø, Stein (1993): *Kultur och identitet – vid företagsuppköp och fusioner*, Stockholm, Nerenius & Santérus Förlag AB.
- Klepppestø, Stein (1998): A Quest for Social Identity – The Pragmatics of Communication in Mergers and Acquisitions, i Martine Cardel Gertsen, Anne-Marie Søderberg & Jens Erik Torp (Eds.): *Cultural Dimensions of International Mergers and Acquisitions*, Berlin, de Gruyter, 147-166.
- Kotter, John P. (1999): *I spidsen for forandringer*, København, Peter Asschenfeldts nye Forlag.
- Larsson, Rikard (1990): *Coordination of Action in Mergers and Acquisitions – Interpretive and Systems Approaches towards Synergy*, Lund, Lund University Press.
- Larsson, Rikard & Anette Risberg (1998): *Cultural Awareness and National versus Corporate*

- Barriers, i Martine Cardel Gertsen, Anne-Marie Søderberg & Jens Erik Torp (Eds.): *Cultural Dimensions of International Mergers and Acquisitions*, Berlin, de Gruyter, 39-56.
- Nahavandi, Afsaneh & Ali R. Malekzadeh (1993): *Organizational culture in the management of mergers*, Westport, Quorum Books.
- Pedersen, Lotte Bak (2006): *Situationsrapport fra den kommunale virkelighed – meningsskabelse i mødet mellem landkommunelogik og struktur-reformslogik*, Aalborg Universitet, Sociologi (upubliceret).
- Petersen, Helle (2000): *Forandringskommunikation*, Frederiksberg, Samfundslitteratur.
- Rice, Brent L. (2002): Integration Planning Stage, i Jeffrey A. Schmidt (Ed.): *Making mergers work – The Strategic Importance of People*, Alexandria, Towers, Perrin, Foster & Crosby/SHRM Foundation, 99-126.
- Schein, Edgar H. (1986): *Organisationskultur og ledelse – et dynamisk perspektiv*, København, Forlaget Valmuen.
- Schmidt, Jeffrey A. (2002): Appendix B, Major Risks to Implementation, i Jeffrey A. Schmidt (Ed.): *Making mergers work – The Strategic Importance of People*, Alexandria, Towers, Perrin, Foster & Crosby/SHRM Foundation, 241-244.
- Schultz, Majken (1990): *Kultur i organisationer*, København, Handelshøjskolens Forlag.
- Shrivastava, Paul (1986): Postmerger Integration, i *The Journal of Business Strategy*, 7, 1, 65-76.

Lotte Bak Pedersen er nyuddannet cand.scient.soc. fra Aalborg Universitet.
e-mail: lotte-bak@post.cybercity.dk

CALL FOR PAPERS, nr. 3, 2007

Tema: teknologi og arbejde

Se nærmere beskrivelse på www.nyt-om-arbejdsliv.dk

Dead-line for abstracts: 20. november 2006

Dead-line for artikler: 1. april 2007

Henvendelse og indsendelse af synopser og artikler til temareaktionen:

Pernille Bottrup (pernille.bottrup@kubix.dk)

Jørgen Burchardt (jorgen.burchardt@mail.dk)

Annette Kamp (annette.kamp@ruc.dk)

Anne Marie Kanstrup (amk@plan.aau.dk)

Herman Knudsen (hk@plan.aau.dk)